

NÉMETH Gergely – GYULAY Tibor

## A SZERVEZETI KULTÚRA SZEREPE EGYESÜLÉSI ÉS FELVÁSÁRLÁSI FOLYAMATOKBAN

A fúziók és felvásárlások eredménye gyakran elmarad a várakozásoktól. A kudarc okai legtöbbször nem a pénzügyi vagy jogi kérdések tisztázatlanságában, hanem sokkal inkább a kultúraváltási folyamat hiányos menedzselésében keresendők. Az összeolvadások minden esetben a szervezeti kultúraváltás esetét idézik elő: egy időben zajlik egy adaptációs és egy integrációs folyamat. Meg kell teremteni az új szervezeti létnek megfelelő kultúrát, miközben a két (vagy több) előd szervezet kultúrájának különbözőségéből fakadó konfliktusokat is kezelni kell. A tanulmány megvizsgálja a kultúra szerepét az M&A ügyletek sikerében, kudarcában. Keresi a magyarázatot az általában bekövetkező teljesítménycsökkenésre, összegyűjti a kultúraváltás eredményes menedzselésének kritériumait. Az összeolvadási folyamatok lélektanának jobb megértésével hozzájárulhat a problémák megelőzéséhez, illetve a kialakult konfliktusok hatékonyabb kezeléséhez.

A stratégiai szövetkezők, az egyesülések és felvásárlások<sup>1</sup> mögött egyszerű és logikus feltételezés húzódik meg. A döntéshozók célja, hogy a két szervezet egyesítésével – szinergikus együttműködés alakuljon ki. Így nagyobb hozzáadott értéket (added value) állítanak elő annál, ami az elkülönült működéssel lehetséges volna. Másképpen fogalmazva 1+1 több legyen, mint 2.

A statisztikák szerint azonban az eredmények nem igazolják a várakozásokat, a stratégiai szövetkezők mintegy 2/3-a kudarcra végződik (British Institute of Management, 1986; McKinsey Co., 1988; Ernst and Young Co., 1994; KPMG, 2001; Mercer Co., 2002). A sikertelenséget többnyire nem a pénzügyi vagy jogi kérdések elhanyagolása okozza. Az okok között a legnagyobb számban a vezetési, illetve a szervezeti kultúrák összehangolásának problémái rejlenek. Ennek ellenére a kultúraváltás dimenziójának kezelése általában esetleges, a menedzsment nem fordít rá kellő energiát, nem veszi komolyan, vagy nem rendelkezik a szükséges kompetenciákkal. Nem kell csodálkoznunk azon, hogy ez így történik: a magatartás és gondolkodásmód változásának folyamata nehezen és csak

közvetetten befolyásolható az egzakt tudományok eszközeivel. Bizonyos szempontból ezen kérdések kezelése már inkább művészeti kategória.

Tanulmányunk keretében arra vállalkozunk, hogy támpontokat adjunk arra, hogy a szervezeti kultúra mely elemei gyakorolnak hatást az M&A folyamatok sikerére/kudarcára. A fúziós folyamatok összetettsége és egyedisége miatt általános megoldási klisék alkalmazására nincs mód, minden esetet különállóan kell kezelni. A sablonok keresése helyett, a mélyebb összefüggések megértésére, az adott helyzetnek leginkább megfelelő megoldás megtalálására érdemes koncentrálni. Egy ilyen totális szervezetváltozási projektet csakis előre tervezetten, tudatosan, célzott intervenciókkal lehet sikeresen végrehajtani.

### M&A maga a kultúraváltás esete

A kultúra adott szervezet vagy csoport életében egyedi és megismételhetetlen jelenség. Amikor két, addig önálló egység összeolvad, törvényszerűen felmerül a kultúraváltás szükségessége is. Egy M&A



esemény olyan változásokat okoz, amely széles körben (horizontálisan) és mély struktúráiban (vertikálisan) is érinti a szervezetet. Speciális eset ez, több mint egy egyszerű változás menedzsment, üzleti kultúrafejlesztés, vagy megszokott szervezetfejlesztési akciósorozat.

A szervezeti kultúrára több mint 160 féle definíciót számoltak össze (Fisher – Alford, 2000. p. 208). Mi úgy gondoljuk, hogy a szervezeti kultúra olyan jellemzők összessége, amely értékek, normák, szabályok, feltételezések, hiedelmek, meggyőződések, valamint szimbólumok rendszeréből áll (Schein, 1990), amely a tagokat adott ingerekre, adott válaszok preferálására készíti. Ez magában foglal olyan cselekvési sorokat is, mint például a jutalmazási és büntetési procedúrák.

A kultúra a szervezetekben lehetőséget teremt, hogy a tagok a tapasztalataikat hasonlóan éljék meg. Biztosítja, hogy birtokosai alkalmazkodhassanak a környezethez, hogy integráltan együttműködhessenek egymással, valamint adott ingerek ellenében, egységesen adott reakciókra „kötelez” (Németh, 2002b). Ez egy szociális, társas-közösségi jelenség (Schein, 1992), amelyhez szubjektív élmény kapcsolódik (Weber, 1947). A szervezeti kultúra jellegzetességei szervezeti-, csoport- és egyéni szinten is megfigyelhetők, mivel minden szinten más és más szubjektív élmény csatlakozik hozzá. Összeolvadásnál megjósolható, hogy adott impulzusra a két kultúra egymástól eltérő választ ad. Ez magában hordja a súrlódások lehetőségét, aminek ugyan több áttételen keresztül, de egyenes következménye a teljesítmény csökkenése.

Egy szervezet leírásánál a formális rendszer megragadható, az informális rendszer a szervezeti élet rejtett vagy elfojtott területe, a „szervezeti jéghegy” víz alatti része (French-Bell, 1973). Müri használta először a jéghegy analógiát a szervezeti kultúra leírására (Heidrich, 2001. p. 6-7. és Bakacsi, 1996. p. 230. Eredetileg: Daft: Organizational Theory and Design, 1992. p. 318.). A rejtett területeket vagy egyáltalán nem, vagy csak részben vizsgálják, a szervezeti tanácsadások során pedig nagyobb mértékben befolyásolják a szervezeti működést, mint bármilyen más (Németh, 2001, 2002b).

A kultúrák egyesítésének jelenségét a fenti analógiát folytatva két jéghegy találkozásának metaforájával lehet legjobban szemléltetni: A felszínen (a felső vagy pénzügyi menedzsment szintje) még semmi problémát nem észlelünk, amikor a „mélyben”; a kultúra mélyebb szintjein már komoly ütközések zajlanak. Jelen esetben egy másik olvasatban is asszociálhatunk a jéghegyre, mégpedig ha a felszín feletti

részt a pénzügy, a jog vagy a felső vezetés területeinek tekintjük. Az alsóbb hierarchia szinten lévők már komoly napi problémákkal szembesülnek, míg ez fent nem jelentkezik, ott még a mosolydiplomácia uralkodik.

Az ütközési problémák figyelmen kívül hagyása vagy nem kezelése (akár már egyesülés előtt) gyorsan eskalálódhat és kialakulhat a „mi és ők” érzés. Ennek következménye az ellenségeskedés, sőt megjelenhet az értékes munkaerő elszívargása is. A jelenség önálló életre kel, és egy ördögi körként működve komoly gondokat okoz a munkatársi lojalitás, szervezeti teljesítmény vagy számtalan emberi erőforrással kapcsolatos területen. Ennek az önmagát erősítő és mélyítő körnek oka, hogy a vezetés látva a sikertelenséget és a teljesítmény visszaesését, még jobban erőlteti a közös feladatokat.

### A változásról – a teljesítménycsökkenés néhány lehetséges magyarázata

Az emberek bármilyen mértékben is szeretik a kihívásokat, a változatosságot, úgy tűnik vannak területek, ahol szeretnének következetesen a biztonságra, nyugalomra törekedni. Többek között az életet meghatározó dolgok tartoznak ide, amelyekre felépítjük identitásunkat és önértékelésünket, ezek egzisztenciális vonatkozásúak, vagy a hatalommal kapcsolatosak. Természetesen vég nélkül lehet folytatni még a sort, hisz' ide szubjektív kritériumok is tartoznak.

A változás mindig bizonytalansággal jár, amely félelmekből, feltételezésekből meríti erejét. A bizonytalanságnak természetes velejárója a feszültség.

A bizonytalanságnak és következményének a *feszültségnek és stressznek* többféle mélyen begyűrűző hatása van egy szervezet életében, hiszen a szervezetet alkotó egyének életében jelentkezik. A felkészültséget, az étellel járó elhasználódási folyamatot stressznek hívjuk. Selye János világhírű magyar tudós a stresszelmélet megalkotója megállapította, hogy a stressznek van egy jó és egy rossz változata. Az Eustressz a jótékony hatású, amely optimális esetben mindennapi életünk része, alkotó energiánk forrása, ami cselekvésre készítet. Segít leküzdeni a mindennapi feladatokat a tanulástól kezdve a szerelmeskedésen át, a munkánk kreatív elvégzéséig.

A Distressz, mely a mindent elhomályosító, kontrollálhatatlan feszültséget jelent, elviszi energiáinkat, felmorzsolja idegeinket. Testileg betegségekre tesz



hajlamossá minket, esetleg közvetlenül megbetegít. Lelkileg az énképünket, az önbizalmunkat kezdi ki, mely szintén megnyilvánulhat testi betegség-tünetekben (szomatizáció) (Selye, 1966; Valló-Nemes, 2000).

A feszültséget is a stressz mintájára fel lehet osztani konstruktív, és destruktív típusúakra. Az előbbi felel az innovatív energiáért, az utóbbi az ellenállásért. Ez utóbbi legalább annyira kreatív lehet, mint az építő jellegű.

A feszültség frusztrációt okoz, amely Lewin elmélete és megfigyelései nyomán regresszióhoz vagy agresszióhoz vezet. A regresszió egy már túlhaladott életkor működési szintjére való visszaesést jelent, ez akár szervezeti szinten is megjelenik, amikor debilizálódik a szervezet. Az agresszió különféle formában jelentkezhet, a jelenség különösebb magyarázatra nem szorul.

A destruktív feszültség közvetetten és közvetlenül is rombolja a teljesítményt. Egyik jelentős, megfigyelhető hatása bizonytalanságnak a szervezeti ellenállás (resistance), amely teljesítménycsökkenésben, a konfliktusok számának hirtelen megemelkedésében, a minőség romlásában, munkatársi elégedetlenségben és elszállingózásban, valamint még számtalan különféle eseményben realizálódik.

Az ellenállásról Elrod és Tippet (2001) írt összefoglaló cikket. Megvizsgálva az elmúlt fél évszázad legfőbb 25 ellenállással kapcsolatos elméletét arra mutattak rá, hogy nagy vonalakban mindegyik hasonló állapotokat írt le. A Kubler-Ross-féle (1969) ötlépcsős modellt kiemeljük, mint az egyik leg többet hivatkozott elméletet, amelyet a traumás események utáni reakciók leírására alkalmaznak:

1. tagadás,
2. düh,
3. alkudozás,
4. depresszió és
5. elfogadás.

Számos vizsgálat eredményét összevonva, a teljesítmény és ellenállás összefüggésében a következő megállapításra jutottak. A szervezeti változások miatt a teljesítmény először növekszik, mindenki túlteljesít, mert félti a pozícióját. Ez csak látszat, mert a háttérben mélyebb folyamatok zajlanak. Majdan esik a teljesítmény, ezt nevezik a „változások halál völgyének”. A végső stádiumban a jól végig vezetett, sikeres változás esetén van esély, hogy a teljesítmény szinergikus jellemzőjén túl, magasabb szinten stabilizálódjon (Elrod, II és Tippet, 2001).

A teljesítménycsökkentő surlódások jellemzően három különböző szinten jelennek meg:

- 1) A csoport napi munkatapasztalatai közben,
- 2) a csoportok és osztályok közötti kapcsolatokban, valamint
- 3) a szervezet és környezetének viszonylatában.

Lássunk három, egyesülés közben általában előforduló problémát:

- Eltérő idődimenziókban zajlanak az események.
- Ellenszenves hozzáállás a szubkulturákhoz a két előd cég már meglévő csoportjai részéről.
- A változás kompetens, minőségi menedzselése.

Mit is jelent ez? Az egyesülésről szóló szerződésekben sok minden meghatározható. Ugyanakkor az, hogy az új szervezetet alkotó egyénekben mikorra történik meg az attitűdváltozás, az új, egységes szervezeti kultúrát mikorra sikerül mindenkinek elsajátítania ez még ilyen nagyszámú akció megfigyelése után is csak találgatás tárgyát képezheti.

*Alapvető ellenségeség és önbeteljesítő jóslatok.* Adott piacon dolgozó szereplők összeolvadása általában azt jelenti, hogy két, addig ellenséges szervezet most egy közöset próbál alkotni. Nehézzé teszi még az összeolvadást, hogy a szervezetek sikerességének egyik legmarkánsabb előfeltétele az erős kultúra. Gondoljunk bele, mi történhet két erőteljes, ellentétes kultúra találkozásakor. Az ellenségeskedés, a konfliktus, az előítéletesség, a bizalmatlanság és még rengeteg negatív jelenség előre kódoltak, amelyek mind hátráltatják a célt. Nézzünk egy ilyen negatív spirális jelenséget, például az önbeteljesítő jóslatok mechanizmusát. Bizalmatlanságot feltételezek a másik fél részéről, függetlenül attól, hogy a tények mit mutatnak. Természetesen ennek megfelelően fogok viselkedni, még ha nem is szánt-szándékkal. Egy idő után a tények engem fognak igazolni, mert sajnos a másik fél úgy fog reagálni rám, ahogy viselkedem, így belekényszerítem a bizalmatlanság szerepébe.

A harmadik fent említett probléma, hogy egy ilyen totális változással járó akció levezéneléséhez speciális kompetenciák szükségesek, főként a változás dinamikájának és következményeinek ismerete.

Az új, közös szervezet létrejöttével a munkatársaknak meg kell érteniük, hogy ami a fejükben van a korábbi szervezeteikről (normák, szabályok, – a szervezeti kultúra – folyamatok) az – az új szervezetben már nem érvényes. A gondolkodás és a paradigmák váltása, az attitűdjeink átváltoztatása nem probléma-



mentes folyamat, sok hibázással jár a napi működésünk során. Ezt egyéni szinten kell feldolgoztatni munkatársainkkal. Náluk az egyik legelemibb emberi reakció jelenik meg ilyenkor, az *alapvető attribúciós hiba*. Ha nem jönnek az eredmények, abban az esetben külső okokra, például az új szervezet struktúrájára vagy a változás ügynökeire zúdul az elégedetlenség. Néhány szót fordítsunk erre a jelenségre!

Heider alapozta meg az oktalajdonítás (attribúció) tudományos vizsgálatát. Külső (környezeti) és belső (diszpozíciós) alapú tényezőket különböztetett meg. A belső vagy egyéni indíttatású okokat tovább bontotta szándékos vagy szándékolatlan cselekvésekké (Heider, 1958). Alapvető attribúciós hiba esete áll elő, amikor egy cselekvést, amely külső tényező hatására jött létre, mi belső okokkal magyarázunk (Jones és Harris, 1967). Tipikus torzítás, hogy míg én saját kompetenciáim, tehetségem és erőfeszitésem okán értem el sikereimet, addig mások szerencsések voltak és rengeteg külső segítséget kaptak. A kérdés megfordul hibázás esetén. A másik képességei miatt hibázott, míg ellenem összejátszottak a külső tényezők, és különben is szerencsétlen volt a csillagállás. Természetes emberi szükséglet tehát, az indoklási kényszer, hogy igazoljuk negatív feltételezéseinket, amibe hatalmas energiákat fektetünk – mutatnak rá az attribúciós kutatások. Ez további teljesítmény kiesést okoz.

Mindezek a kérdések általában háttérbe szorulnak, mert szervezeti szinten kevésbé látványos, bonyolult háttérfolyamatai miatt nehezen azonosíthatóak. Másik potenciális indok, hogy nem marad a vezetőknek idejük a változás előkészítésére és profi levelezésére, hiszen folyamatosan termelni, szolgáltatni kell. A vevőket a számtalan alternatív vásárlási lehetőség miatt kevésbé érdekli átmeneti minőségromlásunk: amit mi a változás gyenge menedzselésére foghatunk. A vevők egyszerűen átpártolnak. Sok esetben tapasztalhattuk, hogy milyen könnyen lehet pillanatok alatt tönkretenni az évek alatt nehezen megszerzett jó hírnevet (goodwill).

A változásokkal szembeni ellenállás destruktív szervezeti magatartásformák kialakulásához vezet<sup>2</sup>. Ezek teljesítményrombolók és önerősítő módon működnek. Kialakulásuk után *kezelésük* nehézkes és bonyolult. A változással járó hatásokat teljesen kiküszöbölni nem lehet, a *megelőzésükre* kell a hangsúlyt helyezni. A cél az, hogy a megfelelő szakértelemmel előkészített akcióprogramok tervezésével és végrehajtásával a lehető legkorábbi fázisban avatkozzunk be a kedvezőtlen folyamatokba.

## A kultúra siker/kudarcc tényezői

A sikeres, illetve kudarccal végződött M & A ügyletet vizsgálva három tényezőt kell kiemelniünk, amelyek jelentős befolyással bírnak a folyamat kimenetelére:

1. Kulturális illeszkedés.
2. Kulturális potenciál.
3. Kompetens, elkötelezett vezetés.

A *kulturális illeszkedés* többek között a vezetési stílusra, a tervezés mélységére és módjára, a szabályozottságra, a jutalmazási és büntetési technikákra, az idő horizontra és a növekedéshez való viszonyra vonatkozó fogalom. Minél nagyobb a két összeolvadó szervezet kultúrája közötti hasonlóság, annál kevesebb problémával kell szembenézni az illesztési folyamat során. A túl nagy azonosság és a túl nagy különbség is csökkenti az elvárt szinergiahatást, a két szervezet jótekonny egymásra hatásának esélyét. Ezekben az esetekben felvetődhet a kérdés, hogy egyáltalán érdemes-e befogni a költséges, fáradtságos és sok kockázattal járó összevonásba, ha a végeredmény semmilyen többletet nem tud felmutatni.

A *kulturális potenciál* arra mutat rá, hogy az adott szervezettől milyen magatartás várható el egy egyesítési folyamat során. Ezen képesség alapján prognosztizálható, hogy mekkora nehézségekkel, milyen problémákkal kell szembe néznünk a kulturális integráció során. A kultúra változását akkulturációnak nevezzük. Az akkulturációnak négy lehetséges kimenetelét Nahavandi és Malekzadeh írta le: *Integráció*, ha aránylag kiegyensúlyozott az összeolvadás. Nincs domináns partner, a két cég menedzsmentje megbecsüli egymás jogait. *Asszimiláció*, ha az egyik cég kultúrája dominál. Ez a dominancia nem erőszakos. *Szeparáció*, amikor tovább él a két vállalat kultúrája. Strukturális változtatás nélkül működnek tovább. *Dekulturálisizációként* definiálják, amikor az egyik vállalat máról holnapra ráerőlteti a saját kultúráját a másik félre (Nahavandi – Malekzadeh, 1988).

A kulturális potenciál az alábbi tényezőkből tevődik össze:

- *Innovatív készség*: nyitottság az új értékekre, gondolatokra, megújulási készség.
- *Bizalmi potenciál*: a mások iránti bizalom általános szintje, a bizalom kialakulásának lehetősége.
- *Kölcsönös függőségi potenciál*: mennyire képesek elfogadni azokat a helyzeteket, ahol a közös célok eléréséhez két félre van szükség.



- *Integratív készség:* a másság elfogadásának, vélemények megértésének gyakorlata, a kooperatív stratégiák preferenciájának és a közös értékrenden alapuló viselkedés tendenciája.

A kompetens, elkötelezett vezetés a harmadik fontos sikertényező a szervezeti összeolvadásoknál. Még ha nagyon hasonlít is egymásra a két kultúra, még ha mindegyikben magas szintű fogadókészséget is tapasztalunk, a fúzióval kapcsolatos szinergia elvárások teljesülése nem garantálható. Minden eset egyedi, ezáltal speciális elvárásokat támaszt az integrációt irányító vezetőkkel szemben. A rendkívüli kihívásnak tehát az egyébként sem könnyű napi feladatok mellett kell megfelelni. A következő fejezetekben éppen ezért nagy teret szentelünk a vezető szerepének és feladatainak az M&A akciókban.

### A menedzsment szerepe és feladatai

A vezetésre nagy felelősség hárul egy ilyen szervezeti változási folyamatnál. A változási projekteknek jól definiálható feladatai, eszközei írhatóak le mind vezetési szinthez kapcsolva, mind az időhorizont szakaszaihoz rendelve.

Vegyünk szemügyre a vezetők fő feladatai közül hármat:

- A változás időszaka alatt folyamatosan meg kell felelni a magas szintű külső környezeti elvárásoknak (a cég struktúráját racionalizálni kell, stratégiát kialakítani stb. – ezen problémák részletesebb taglalása egy önálló tanulmány feladata).
- Ki kell alakítani a belső integráció feltételeit. (A hierarchia minden szintjén törekedni kell a szinergikus kapcsolatok megtalálására, és a hátráltató tényezők kiiktatására. Mindenféle konfliktusra, még a legminimálisabb súrlódásokra is figyelmet kell fordítani.)
- Be kell vonni, és el kell kötelezni a dolgozókat a változás mellett.

A vezetőknek (ide soroljuk az „opinion leadereket”, az informális vezetőket is) a szervezeti pozíciójuknál, szerepükénél fogva modelláló szerepük van. Így valamennyi vezetési szinten, a változások megkezdésekor, érdemes felkészítő tréninget tartani a kíváncsok és elvárt jövőbeli viselkedési mintákról, szervezeti kulturális jellemzőkről.

A folyamat idő dimenzióját tekintve a jellegzetes feladatok közül:

- A PreMerge (egyesülés előtti) időszak egyik fő mozzanata a partnerelemzés. Itt össze kell állítani a leendő partnerrel kapcsolatos elvárásokat, a „házasság” sikerének mutatóit, az összeillést a szervezeti kultúra szempontjából. Fontos szerepe van a kölcsönös elvárások tisztázásának. A „due diligence” vizsgálatok lefolytatásának ideje ez. A Due diligence egyfajta auditot jelent, de több annál. Információ- és alternatívák gyűjtését és annak hatásainak vizsgálatát is magában foglalja. Ezt a tanulmányt különféle témákban lehetséges elkészíteni. Amivel a legtöbbet foglalkoznak a gazdasági és jogi due diligence-ek. Felhívjuk a figyelmet a kulturális és HR témák due diligence-ének fontosságára is. Az utóbbi 15 év tapasztalata, hogy a „soft” témák egyre fontosabb szerepet kapnak (Kimberly & Quinn 1984; Kilman et al., 1985; Cummins – Hoggett, 1995; Cartwright & Cooper, 1993; Katz, 2001 ect.).
- Az új entitás létrejöttével az előd cégekben élő régi stratégia, küldetés, jövőkép, a folyamatok nagy része, a szervezeti kultúra teljes egésze elavulttá válik. Ezeket újra meg kell alkotni, a vezetőséget újra meg kell bízni (pszichológiai szerződéssel is) újdonsült feladataikkal. Az új szervezet számára érdemes elkészíteni egy SWOT analízist is. Az erősségek, korlátok, lehetőségek és veszélyek ismerete segít kikerülni néhány jövőbeli aknát. Ilyen feltételezhető hatás például a „Merger Syndrome (egyesülés nyomán fellépő tünet együttes)”. „Merger Syndrome” névvel illetjük azt a tünet együttest, amely a munkatársaknál jelenik meg (Marks és Mirvis, 1985, 1986, 1997). Az M&A folyamat alatt a munkatársak a lehető legnagyobb stresszt élik át (Siehl, 1990). A stressz a bizonytalanságból, az identitás-, hatalom-, pozíció-, presztízsvesztésből, valamint munkatársaik, barátai elvesztéséből adódhat.
- A struktúrák integrálása során a külső környezetből kell kiindulni, az erre alkotott stratégiából kell levezetni a belső felépítést. Ebben a szakaszban van lehetőség újragondolni és újra alkotni az értéktelítő és kiegészítő folyamatokat (BPR).
- A megalkotott stratégiát, küldetést, jövőképet és célokat mindenkinek el kell juttatni a lehető legrövidebb időn belül. Egyénenként kell tisztázni az elvárásokat, a szervezet új céljait és érdekelté kell tenni ezek elérésében. Tudatosítani kell, hogy kölcsönös függésben vannak a nemrég még elszigetelten dolgozók.
- Az új struktúra létrehozása együtt jár a kultúra adaptációjával és a két kultúra integrációjával. Ez a



két folyamat különbözik egymástól, ugyanakkor részben átfedéssel történik. Külön nehézséget jelent, hogy a kultúraváltás nehéz időszakában az érintettek nem támaszkodhatnak a közös múltra. Az új, közös kultúra kialakításának feladata e kettősség miatt támaszt különleges követelményeket a menedzsmenttel szemben.

## A kulturális integráció vezetése

A kultúrák integrációjának kulcsfogalma a BIZALOM.

A bizalom egy elvárás, amely szerint a másik ember cselekedete inkább hasznos, mint káros lesz számomra. Egyfajta kockázat, hogy a másik viselkedése árthat nekem. Összeolvadó szervezetek esetében, az addig egymást nem ismerő, esetleg előzőleg egymással ellentétben álló személyek és csoportok között a bizalom alacsonyabb szintje a természetes. Hasonlítható a folyamat egy emberpár ismerkedési rituáléjához, ahol ha felrúgjuk a szabályokat akár megrekeszthetjük az egész folyamatot, de legalábbis negatív irányba tolhatjuk a végkimenetelt. Ilyen szabály például a magunkról szóló információk mélységének és az idő előrehaladásának összefüggése. Túl mély, bizalmas információval előrukkolni, amikor annak még nincs itt az ideje, a másik félben ellenállást szül (Forgács, 1994).

A kulturális potenciál egyik fontos összetevője, hogy a szervezet tagjai milyen könnyen tudnak megbízni a másik félben. Organikusan<sup>3</sup> működő szervezetekben ez alapadottságnak tekinthető, de a mechanikus szervezetekben is fontos szerepet játszik a menedzsment és a döntések elfogadásában.

A változás egy folyamat és nem egy kihirdethető vezetői nyilatkozat. Varázsütésre nem megy, sőt csak hosszú évek kemény munkájával sikerülhet. Mint folyamatnak megvan a maga érési ritmusa és időbeli lefutása, amelyet siettetni nem igazán lehet.

A bizalom egy furcsa eszköz (közgazdasági kifejezéssel élve: jószág). Nem egy statikus jelenség, folyamatos törődést igényel, és csak akkor alakul ki, ha hiteles a másik fél által nyújtott bizalom „teljesítmény”. A bizalom egy függőségi helyzet, amelynek az elvárt kimenete pozitív. A bizalomban benne van az elfogadás, a tolerancia intézménye is. Értékek, normák, tudás, hitek, feltételezések, preferenciák közössége és cseréje útján jön létre a bizalom, amely a megismerés tapasztalati útján, a napi gyakorlatban épül ki.

Növelheti a bizalmat a „cserék (exchange)” száma, az önmagunk által felismert azonosságok és az egyoldalúan felénk irányuló pozitív gesztusok, amelyeket mintegy előlegként kaphatunk. A bizalomtól függetlenül az együttélés (deszegregáció) és együttműködés az, ami a másik félről kialakulni látszó feltételezéseinket valós tapasztalattal cseréli le.

A szervezeti kultúra integrációs folyamatának a vezetését a bizalom megalapozásával kell kezdeni. A kultúra jéghegyszerű adottságaiból kiindulva felszínre kell hozni – a tagok által láthatóvá kell tenni – az általuk birtokolt kultúra sajátosságait. Ha már képesek vagyunk látni kultúránk korlátait, erősségeit, sikereibben tudunk vele dolgozni. Megismerve és tudatosítva az előd szervezetek kultúráit könnyen azonosíthatóak a szándékos és nem szándékos konfliktusgócponatok, amelyek ellen így könnyebb megelőző intézkedéseket tenni.

A párbeszéd. Az együttélésből és együttes munkából, valamint a kultúraintegráló és fejlesztő csoportülések hatásaként közös normák, értékek, értelmezések alakulnak ki. Ezek a fórumok szükségesek, mert kell egy külön kultúra témájú párbeszédre fenntartott csatorna. Ezeken az üléseken olykor komoly „viharokra” kell felkészülni, hiszen itt kérdőjeleződnek meg az eddig elfogadott és identitásunkat megerősítő kultúrátényezők. Itt kell, hogy előkészítsük az új szervezet tagjainak paradigmaváltását<sup>4</sup>.

Kiváló fórum ez arra, hogy definiáljuk új közös céljainkat, és azt az utat és módszert, ahogy azokat el szeretnénk érni. A módszer alapeleme az interaktív kommunikáció, a párbeszéd, ahol közösen létrehozott megállapodások születnek.

Az ülések keretében kell a vezetés különféle szintjeiről származó munkatársaknak nyilatkozniuk az elvárásokról, és a későbbi ellenőrzési rendszerről.

Az ellenőrzési rendszerről néhány szóban annyit, hogy csak az kérhető számon, amire a közös megállapodás szól. Az ellenőrzésnek következetesnek és nem túl szigorúnak kell lennie a változás ideje alatt, amely így csökkenti a munkatársak bizonytalanságát. Fel kell ismerni a megállapodottaktól való eltéréseket. Mind a negatív, mind a pozitív történeteket csoportosan és egyéni szinten (vezető – beosztott) fel kell dolgozni. A feldolgozás egyfajta konfliktus menedzsment-funkciót lát el. A konfliktusok kezelésének módjában előre kell megállapodni. Adott helyzetben gyakran már késő megbeszélni a dolgokat, ráadásul a tisztán látás is nehézkesé válik.



A szervezeti kultúra egy olyan dimenziója a szervezeteknek, ahol az egyén, a csoport és a szervezet belső folyamatai találkoznak és hatnak egymásra. Egyes folyamatok előfeltételei egymásnak, mások párhuzamosan zajlanak. Vannak továbbá, amelyek antagonista módon felváltva jelennek meg, egymást hol kiegészítve, hol kioltva.

A kommunikációban egyik rendező elv az, hogy nem szabad teret engedni a munkatársak információhiányából fakadó kreativitásának. (A hiányos információk a kommunikációs láncban kiegészülnek, változnak. Így keletkeznek a szervezetben a pletykák, rémhírek, amik a hiányzó tényeket helyettesítve önálló életet élnek.) Ezért fontos mindig, minden várható lépést és következményt időben és pontosan kommunikálni.

- Kommunikálni kell, hogy legitimitást kaphasson a változási program.
- Kommunikálni kell a pozitív elvárásokat, személyekre lebontva.
- Kommunikálni kell az új szervezet céljait, elvárásait, jövőképét, küldetését.
  - A célokat érdemes lebontani a változási időszakra, amíg az integráció tart és hosszabb távra.
  - Sikerkritériumokat kell meghatározni.
- Kommunikálni kell az ellenőrzés módszerét, amelynek következetesnek, de nem túl szigorúnak, illetve méltányosnak kell lennie a végrehajtás szempontjából.
- Kommunikálni kell az eredményeket. Vissza kell csatolni a siker és kudarc okait, tényezőit.
- Kommunikálni kell a munkatársak pszichológiai biztonságát szolgáló intézkedéseket.

A kommunikáció kétoldalú interakció, még ha olykor egyirányú közlésnek is van beállítva. Hatalmas szerepe van a célcsoport információ-feldolgozó és átfogalmazó képességének. A kapott információkat akarva, akaratlanul is a saját „szemüvegükön” átszűrjük és értelmezzük. A szűrő szerepét például a szervezeti kultúra, vagy az egyedi élettapasztalatok tölthetik be. Ez előre bekalkulálható zajnak tekinthető abban az esetben, ha van némi ismeretünk a kultúráról (a feltetelezés és a sztereotípiák jelenségek nem ismeret, csak hiedelem kategória).

A fentiek alapján tehát a bizonytalanság, a bizalmatlanság és az ezáltal kiváltódott negatív hatások azok a jelenségek, amelyek ellen elsődlegesen tenni kell egy ilyen egyesülés jellegű változási folyamat

idején. A bizonytalanságot a totális kommunikációval, a bizalmatlanságot egyoldalú bizalmi gesztusokkal lehet elősegíteni. A bizalom hatására a viszonyosság (reciprocity) hatás miatt kialakul a pozitív hurok, ami legitimálhatja a változási folyamatot.

A kommunikáció különböző formái különböző hatást váltanak ki. A kommunikációnak és információáramlásnak változó formái lehetnek: emlékeztetők, e-mail, videó, szemtől szembe kapcsolat. Ahogy a szemtől szembe kapcsolat irányába haladunk az e-mail stb. felől, úgy válik a kommunikáció egyre gazdagabbá (Lengle and Draft, 1988; Richardson and Denton, 1996). Rutin üzenetek természetesen az egyszerűbb módokon küldendőek, azonban minél kevésbé rutinszerű az üzenet annál inkább kívánatos a kommunikáció gazdagabb útjainak használata. Kevésbé rutinszerű alatt érthető hogy az ember szubjektív érzése az, hogy egyre jobban érinti az ő életét, pozícióját a kommunikáció tárgya.

A kommunikáció a kulcsa két, egymástól erősen különböző szervezet sikeres integrációjának (Balmer – Dinnie, 1999; DeVogé – Speier, 1999).

Davy et al. (1989) idézte Appelbaum et al., (2000a.) kiemelt néhány fontos pontot a kommunikáció hatékonyságának növelése érdekében:

- az információ legyen időszerű,
- az információ lehetőség szerint legyen teljes,
- az információ ismétlődjön különböző médiumokon keresztül,
- a kommunikáció hiteles kell legyen a dolgozók számára,
- a szervezeti változások ésszerűségét kommunikálni kell,
- a kommunikációs programot előre meg kell tervezni és folytatni kell a szervezeti átalakulás teljes folyamata alatt.

A menedzsmentben lehetnek félelmek a korai közlés kiváltotta termeléses csökkenés, tömeges elvándorlás miatt, ami önmagában is káros lehet a cég értékére nézve. Leana és Feldman (1989) megfigyelései nem támasztják alá ezen félelmeket, semmilyen káros hatást nem sikerült kimutatni a dolgozók korai értesítése miatt.

Az új szervezet, habár sok mindent megőrizhet elődeiből, szervezeti kultúra, vezetési stílus és technika, vagy üzleti folyamatok terén mégis azt lehet mondani, hogy egyik szervezet sem marad a régi. Még abban az esetben sem, ha kristálytiszta felvásárlási helyzetről van szó. A viselkedés megváltoztatása, különféle



jutalmazó és büntető eszközrendszerrel befolyásolható. Vita tárgyát képezi a kutatók között, hogy a kívánatos viselkedés jutalmazása, vagy a helytelen büntetése a célravezetőbb.

Több kutatás közvetlen kapcsolatot tudott kimutatni adott szervezet teljesítménye és szervezeti kultúrájának minőségi jellemzői között. Ezek az eredmények rámutatnak egy további összefüggésre mégpedig, hogy erős befolyásoló hatású kapcsolatot találtak vezetői stílusjellemzők és a szervezeti kultúrajellemzők között is.

### A kultúraváltás menedzselése

A folyamat eredményessége érdekében nagyon fontos feladat, hogy csökkenteni kell azt a bizonytalanság érzetet, ami mindenfajta strukturális változás törvényszerű velejárója. Az alábbiakban ismertetjük azokat a tényezőket, amik segíthetik a kultúraváltás sikeres levezénylését.

*Legitimáció.* Mindenki szeretné tudni, hogy „Hová megyünk?”. Nem szabad a szervezet tagjainak képzetere bízni a változásokkal kapcsolatos várakozások kialakulását. A hiányos információk a szervezet kommunikációs láncolatában kiegészülnek, önkéntelenül (esetleg szándékosan) torzulnak. Olyan rémhírek kaphatnak szárnyra, amiknek semmi közük a valósághoz, de kiválóan alkalmasak arra, hogy beindítsák az eróziós folyamatokat. A nagy szavakat, általánosságokat mindenki a maga módján értelmezi, lefordítja a saját nyelvére. Kompetens vezetőnek kell kommunikálnia a változás szükségességét. Világossá kell tenni, hogy miért nem vihetők tovább az eddig jól bevált mechanizmusok, miért kell változtatni a múltban a siker zálogának tartott kompetenciákon. A régi értékeket hídként kell használni az újak elfogadtatásához.

*Tiszta jövőképpel célszerű szolgálni.* Nem elegendő csupán annyit állítani, hogy jobban fognak menni a dolgok, tisztázni kell, hogy mi lesz jobb, kinek lesz jobb, és ezt hogyan fogjuk mérni.

A változás azt is jelenti, hogy a vezetőnek is fel kell adnia régi területeiből. Ez azonban növeli az ő elfogadását, illetve nagyobb mozgásteret biztosít számára a stratégiai folyamatok irányításában.

*Célok, elvárások tisztázása.* A tisztázatlan elvárások a változásokkal kapcsolatos félelmek kialakulásának fő okozói. Ha az emberek nem tudják, mit kell tenniük az új helyzetnek való megfelelés érdekében, még a legelkötelezettebbek is elveszettek

érezhetik magukat. Ilyenkor tipikus reflex: a régi jól bevált viselkedésekhez való visszatérés. Ebben a helyzetben kap nagy szerepet a vezetői példamutatás, a modellálás.

A hétköznapi biztonságérzetét növeli, ha a célokat belátható időtávokra bontjuk, konkrét, elérhető feladatokként határozzuk meg.

*Ellenőrzés, méltányosság.* Amíg az új rendszer sikere nem válik látványossá, visszafordíthatatlanná, nagyon fontos szerepe van az ellenőrzésnek, és az eltérések megfelelő kezelésének. A régi utat járók, az újnak ellenállók és a mozgásterüket féltők számára egyértelművé kell tenni, hogy „nincs más út”<sup>5</sup>. A tiszta, félreérthetetlen visszajelzések a következetes bánásmód alapját jelentik. Az időben kapott visszacsatolások segítik legyőzni a bizonytalanságot, megerősítik az elvárt viselkedéseket. Ez a fázis ellenőrzés nélkül kudarchoz vezethet.

*Pszichológiai biztonság.* A „nincs más kiút” elv túlságosan nyomasztó lehet, ha nem jár együtt a munkatársak megfelelő biztonságérzetével. A büntetéstől, pozícióvesztéstől való félelem akadályozhatja az embereket az új utak kipróbálásában. Minden vezetői szinten bátorítani kell a beosztottakat a kísérletezésre. Meg kell adni a hibázás lehetőségét, a fentiekben leírt, kontrolált keretek között.

*A siker elismerése, tanulás a kudarcokból.* Az új viselkedésekkel elért kollektív sikerélmény rendkívül pozitív módon befolyásolhatja a változási folyamatot. A szervezet tagjai büszkének lesznek az eredményekre, erősödik az önbecsülésük, javul a biztonságérzetük. Elhiszik, hogy jó úton járnak, nő a menedzsment iránti bizalom. A sikeres magatartásformák rögzülnek, a változás további lendületet kap.

Akkor is vissza kell azonban jelezni, ha a siker nem teljes. A kudarcok egy tanulási folyamat kiindulópontjaként szolgálhatnak. A menedzsment és a munkatársak az elkövetett hibák elemzése során sokat tanulhatnak egymástól. Ha azonban a megélt kudarcokhoz nem kapcsolódik valamilyen változtatási stratégia, könnyen kialakulhat az a vélemény, hogy „rossz az új struktúra”, illetve csökken a vezetésbe vetett bizalom.

A felsorolt feladatok eredményes végrehajtásához pontos képpel kell rendelkezni az érintett szervezetek kulturális illeszkedéséről és kulturális potenciáljáról. Az adott konkrét esetben alkalmazandó beavatkozások megtervezéséhez és megvalósításához kompetens, felkészült menedzsmentre van szükség, aki tudatában van annak, hogy az üzleti szinergiák érvényesítéséhez



a kulturális oldal tudatos, hozzáértő kezelésére van szükség. Amennyiben a változási folyamat „puha” oldalát is kézben tarjuk, nem csupán a konfliktusok csökkenése lehet az eredmény, hanem lehetőség adódik a kultúrák illesztésében rejlő szinergia hatások kihasználására is.

### **Összefoglaló**

Az M&A folyamatok kudarcai mögött legtöbbször a szervezeti kultúraváltás nem megfelelő menedzselése húzódik meg. Az egyesülések mindig kultúraváltással járnak, mivel két vagy több szervezet ebben a vonatkozásban nem lehet egyforma. Ráadásul kettős változási folyamat zajlik egy időben: az új szervezet igényeinek megfelelő működés kialakítása mellett az előd szervezetek kultúráját is össze kell hangolni.

Ezek a változások húsbavágóak; egzisztenciákat, hatalmi pozíciókat, alapvető érdekeket veszélyeztetnek, ezért bizonytalanságot, stresszt okoznak. Ez a lelki állapot nem kedvez a teljesítésnek. A problémák megjelennek a napi gyakorlatban, a csoportok közötti konfliktusokban, de a szervezet-környezet viszonyában is. Az új rendszerrel kapcsolatos averziók befolyásolják a szervezet tagjainak viselkedését, ami rontja a hatékonyságot, ezáltal igazolja, és egyben megerősíti az előzetes félelmeket. Ebben a helyzetben sokan folyamodnak a régi, jól bevált viselkedésekhez, amik azonban az új rendszerben már nem megfelelőek, a pozitív változások ellen hatnak.

A siker vagy kudarc kialakulásában három tényező játszik fontos szerepet. Elsőként a kulturális illeszkedést említhetjük, ami az összeolvadó szervezetek közötti különbözőségekre utal. Például a vezetési stílusban, jutalmazási, büntetési rendszerben, a tervezés módjában, a növekedéshez való viszonyban megtalálható különbözőség mértéke jelentősen befolyásolhatja az integráció sikerét. A nagyobb hasonlóság kevesebb konfliktussal jár, ugyanakkor csökkentheti a kedvező szinergiahatást is. Második fontos tényező a kulturális potenciál, ami többek között a másságra való nyitottságot, a bizalomra való hajlamot, az innovációs készséget foglalja magában. Harmadikként említhetjük a kompetens, elkötelezett vezetést. Ez a feladat komoly felkészültséget, és magas fokú érzékenységet igényel, inkább művészeti, mint tudományos kategóriának tekinthetjük.

A vezetésnek az összeolvadások során három fő területre kell koncentrálnia: Meg kell alkotni a környezeti kihívásoknak leginkább megfelelő stratégiát, vég-

re kell hajtani a belső integrációt, és elkötelezetté kell tenni a dolgozókat a változások iránt. Ezt a munkát már az előkészítő fázisban érdemes megkezdeni. A partnerek megfelelő szempontrendszer szerinti kiválasztása, a kulturális azonosságok és különbségek feltérképezése segíthet a problémák megelőzésében. A beolvadó menedzsment bevonása a közös stratégia kialakításába javíthatja az esélyeket. Tiszta jövőkép kialakításával csökkenthető a bizonytalanság, tudatosítható az egymásrautaltság. A menedzsment munkáját nehezíti, hogy az új rendszer építése közben kell megoldani a kultúrák integrációját, kritikus helyzetekben nem lehet a közös múltból meríteni.

A kulturális integráció menedzselésének kulcsfogalma a bizalom. Ez csökkenti a félelmet, bizonytalanságot, segíti a menedzsment és a különböző döntések elfogadását. A bizalom a kulturális potenciáltól függ, de tudatos és hiteles viselkedéssel növelhető a szintje. A normák megosztása segít megkülönböztetni egymástól a szándékos és nem szándékos sértő magatartásokat. Folyamatos párbeszéddel tisztázhatók a feltevések, a célok megosztásával erősíthető a kölcsönös függőség érzete. Folyamatos ellenőrzéssel, az eltérések következetes visszajelzésével lehet segíteni a kívánatos viselkedési formák elterjedését.

A kultúraváltás menedzselésének egyik fő feladata a bizonytalanság érzetének csökkentése. A tiszta deklaráció megelőzheti a hiányos információk kreatív kiegészítéséből származó félreértéseket. A célokat a lehető legkonkrétabban kell megfogalmazni, meg kell értetni a régi kultúra leváltásának szükségességét. A teendőket konkrét, ellenőrizhető feladatokra kell bontani, és folyamatosan vissza kell jelezni az eredményeket, illetve az elvárásokhoz képesti eltéréseket. Világossá kell tenni, hogy „Nincs más út!”, ugyanakkor ügyelni kell a pszichológiai biztonságra, vagyis meg kell adni a kísérletezés lehetőségét, biztosítani kell, hogy a munkatársak merjenek változtatni eddigi bevált sémáikon. Meg kell ünnepelni az eredményeket, a rész sikereket is, vagy ha ezek elmaradnának, világos javítási stratégiával kell szolgálni.

Összefoglalásként megállapíthatjuk, hogy az M&A ügyletek kulturális oldalának tervszerű menedzselése hozzájárulhat az összeolvadásokkal kapcsolatos várakozások teljesüléséhez. Ez a munka komoly felkészülést és speciális kompetenciákat igényel. Bízunk benne, hogy a közölt gondolatokkal hozzájárulhattunk a téma iránt érdeklők ismereteinek gyarapításához, az M&A folyamatok lélektanának jobb megértéséhez.



# Felhasznált irodalom

- Anderson, T.D. (1995): Az átalakító vezetés: Új képességekkel egy nagyszerű jövő felé. Helsen kiadó, Vác, 1995
- Appelbaum, S. H. – Gandell, J. – Yortis, H. – Proper, S. – Jobin, F. (2000): Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post-stages (part I) Management Decision 2000. Vol. 38. No. 9. pp. 649-661
- Argyris, Chris (1999): Az alkalmazottak felhatalmazása: a császár új ruhája? Harvard Business Manager. Vol. 1. No. 1. pp.39-46.
- Axelrod, R. (1984): The evolution of cooperation. Basic Books
- Bakacsi, Gyula (1996): Szervezeti magatartás és vezetés Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest
- Balmer, H. G. – Dinnie, K. (1999): Corporate identity and corporate communications. Corporate Communications: An International Journal, Vol. 4. No. 4. pp.182-192.
- Bijlsma-Frankema, Katinka (2001): On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions. Journal of European Industrial Training. Vol. 25. No. 2-3-4. pp. 192-207. MCB University Press.
- Blanchard, K. – Carlos, J.P. – Randolph, A. (1998): Empowerment: A felelősség hatalma. SHL Hungary, Budapest
- British Institute of Management (1986): The management of acquisitions and mergers. Discussion Paper No. 8. Economics Department, September.
- Cartwright, S. – Cooper, C. L. (1993): The role of culture compatibility in successful organizational marriage. Academy of Management Executive, Vol. 7. pp.57-70.
- Cummins, A. M. – Hoggett, P. (1995): Counselling in the Enterprise Culture. Brithis Journal of Guidance & Counselling. Vol 23. No. 3. pp.301-313.
- Daft, R. L. (1992): Organization theory and design 4. ed. West Publ. Co
- Davy, J. A. – Kinicki, A. – Scheck, C. – Kilroy, J. (1989): Acquisitions make employees worry companies ease the pain through effective communication. Personnel Administrator. pp. 84-90. idézte: Appelbaum et al. 2000a.
- DeVoge, S. – Spreier, S. (1999): The soft realities of mergers. Across the Board. Vol. 36. No. 10. pp. 27-32. idézte: Appelbaum, et al. 2000a és Appelbaum, et al. 2000b.
- Earst and Young Co. (1994) Mergers and Acquisitions, John Wiley & Sons, New York, NY. pp. 234-239.
- Elrod II, P. David – Tippett, Donald D. (2002): The „death valley” of change. Journal of Organizational Change Management. Vol. 15. No. 3. pp.273-291.
- Festinger, L. – Carlsmith, J. M. (1959): Cognitive consequences of forced compliance. Journal of Abnormal and Social Psychology, 1959. Vol. 47. pp.383-389. magyarul olvasható In: Csepeli, (szerk) A kísérleti társadalomlélektan főárama. Gondolat, Budapest, 1981. pp.342-355.
- Fisher, C. J. – Alford, R. J. (2000): Consulting on Culture: A New Bottom Line. Consulting Psychology Journal: Practice and Research. Vol. 52 No. 3, pp.206-217.
- Forgács, J. (1994): A társas érintkezés pszichológiája Gondolat könyvkiadó, Budapest
- French, W. L. – Bell, jr. C. H. (1973): Organization Development. Behavioural Science Interventions for Organization Improvement Fourth Edition, Prentice-Hall Int. Inc.
- Gertsen, M. C. – Soderberg, A. M. – Torp, J. E. (eds) (1998): Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions. Walter de Gruyter
- Heider, F. (1958): The Psychology of Interpersonal Relations. Wiley, New York
- Hammer, M. – Champy, J. (2000): Vállalatok újraszervezése. Panem kiadó, Budapest
- Heidrich, Balázs (2001): Szervezeti kulturális és interkulturális menedzsment. Human Telex Consulting, Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet
- Heidrich, Balázs (2002): Eladó a mennyasszony? Vállalati összeolvadások és felvásárlások kulturális kihívásai. Vezetéstudomány, Vol. 32. No. 5. pp.11-21.
- Hyland, P. – Sloan, T. – Barnett, D. (1998): Changing culture through empowerment Journal of European Industrial Training. Vol. 22. No. 9. pp. 349-353. MCB University Press
- Jones, E. E. – Harris, V. A. (1967): The attribution of attitudes. Journal of Experimental Social Psychology, Vol. 3. pp.1-24.
- Katz, David M. (2001) HR Case Study: Should You Tell Them They’ ll Be laid Off? CFO Magazin, July 23. forrás: www.cfo.com
- Kilmann, R. H. – Saxton, M. J. – Serpa, R. (1985): Gaining Control of the Corporate Culture, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Kimberly, J. R. – Quinn, R.E. (1984): The Challenge of Managing Corporate Transitions, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL. pp.107-133.
- Kelly, J. F. (1989): Talk eased merge stress for Great American employees. Personnel Journal, October, pp.77-85.
- Kotter, John P. (1999): A változások irányítása Kossuth kiadó, Budapest
- Kubler-Ross, E. (1969): On Death and Dying, Touchstone, New York, NY.
- Kuhn, T. (1984): A tudományos forradalmak szerkezete. Gondolat kiadó, Budapest
- KPMG (2001): World Class Transactions
- Leana C. R. – Feldman, D. C. (1989): When mergers force layoffs: some lessons about managing the human resource problems. Human Resource Planning. Vol 12. No. 2. pp.125-125.
- Lengle R. H. – Draft, R. L. (1988): The selection of communication media as an executive skill. Academy of Management Executive, Vol 2. pp.225-232.
- Light D. A. (2001): Who Goes, Who Stays? Harvard Business Review, No. 1. HBR case study.
- Marks, M. L. – Mirvis, P. H. (1985): Merger Syndrome: stress and uncertainty. Mergers & Acquisitions, Summer, pp. 50-55.
- Marks, M. L. – Mirvis, P. H. (1986): The merger syndrome, Psychology Today, Vol. 20. No. 10. pp.36-42.
- Marks, M. L. – Mirvis, P. H. (1997): Revisiting the merger syndrome: crisis management- part 2. Mergers & Acquisitions, Vol. 32. No. 1. pp.34-40.
- McKinsey & Co. (1988): Financial Post Conference, November 8. Idézi: Heidrich 2002.
- Mercer Co. (2002): Strategic Combinations
- Mérő, L (1997, 2001): Észjárások. Tericum Kiadó, Budapest, 1997. és Új észjárások (2001. 2nd ed.)
- Nahavandi, A. – Malekzadeh, A. (1988): Acculturation in mergers and acquisition. Academy of Management Review Vol. 13. pp.79-90.
- Németh, G. (2001): Egy informatikai vállalat szervezete fejlesztési szempontú vizsgálata. Kiadatlan műhelymunka
- Németh, G. (2002a): A szervezeti kultúra. HumánFókusz, Vol. 5. No. 4-5. pp.36-37.
- Németh, G. (2002b): A szervezeti kultúra hatásai. Kiadatlan tanulmány
- Schein, E. H. (1992): Organizational Culture and Leadership: A dynamic View. Jossey – Bass, San Francisco, CA. 1985. 2nd ed.
- Schein, E. H. (1990): Organizational Culture (The Changing face



- and Place of Work) *American Psychologist*, Vol. 45. No. 2. pp.109-119.
- Selye, J. (1966): Életünk és a stressz, Akadémiai Kiadó Budapest
- Sherer, J. (1994): Corporate cultures: Turning 'us versus them' into 'we'. *Hospitals and Health Networks*, May. Idézte: Appelbaum et al. 2000a.
- Siehl, C. (1990): After the merger: should executives stay or go? *Academy of Management Executive*, Vol. 4. No. 1. pp. 50-59.
- Sherif, M. – Sherif, C. W. (1969): Social Psychology. II. Ingroup and Intergroup relations: Experimental Analysis, Harper and Row, New York, pp.221-266. In: Csepeli (szerk) Előítételek és csoportközi viszonyok. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1980. pp.347-391.
- Slevin, D. P. – Covin, J. G. (1990): Juggling Entrepreneurial And Organizational Structure, How To Get Act Together? *Sloan Management Review*, Vol. 31. No. 2.
- Stack, J. (1997): A nagy üzleti játék, avagy a vállalatvezetés egyedül értelmes módja. Rész-Vétel Alapítvány, Budapest
- Valló, Á. – Nemes, J. (2000): Menedzserbetegségek B+V (medical & technical) Lap és Könyvkiadó Kft.
- Vaara, E. (2001): Role-bound Actors in Corporate Combinations: A socialpolitical Perspective on Post-Merger Change Processes. *Scandinavian Management Journal*, Vol 17. pp.481-509.
- Weber, M. (1947): The Theory of Social and Economic Organization, Free Press, New York,

## Lábjegyzetek

- <sup>1</sup> A szakirodalomban a két fogalmat, egyesülés és felvásárlás (merge & acquisition, M&A) egyértelműen külön lehet és külön is kell választani. Vaara (2001) elméletrendszerében az összeolvadásokat, fúziókat a következőképpen határozza meg: körülbelül azonos méretű cégek egy új szervezetet hoznak létre, melyben mindkét fél egyenjogúnak tekinti a másikat. Gertsen et al. (1998) hasonlóképpen definiál, egyenlő partnerek közös akaratán alapuló közös szervezetet hoznak létre, amely mint teljesen új szereplő jelenik meg a piacon. Felvásárlásról van szó, amikor az egyik cég felvásárolja a másik cég értékpapírjait, ezzel a felvásárolt cég döntéseibe beleszólási jogot kap (Heidrich, 2002 nyomán).

Jelen tanulmány nem a két folyamat különbségeit veszi számba, így az egyszerűség kedvéért engedtelek meg nekünk, hogy egy fogalomként kezeljük.

- <sup>2</sup> A változások megvalósítására Kotter nyolc szakaszból álló folyamatot javasol (Kotter,1999): 1., A változások halaszthatat-

lanságának érzékeltetése 2., Változást irányító csapat létrehozása 3., Jövőkép és stratégia kidolgozása 4., A változtatás jövőképeinek kommunikálása 5., Az alkalmazottak hatalommal való felruházása az átfogó cselekvéshez 6., Gyors győzelmek kihívása 7., Az eredmények megszilárdítása 8., Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában.

- <sup>3</sup> Slevin és Covin (1990) szerint organikus kultúra az, ahol a kommunikációs csatornák az információk szabad használatára, a nyitottságra épülnek. Működési stílusa a szaktudáson alapszik, a szervezet adaptálódik a változó környezeti feltételekhez. A hangsúly az ügyek elvégzésén van, amelyet nem szabályoznak agyon előírásokkal. Az ellenőrzés laza, informális jellegű, gyakori a csoportos megbeszélés, a munkahelyi viselkedés rugalmas, a személyi adottságokhoz alkalmazkodik.

A mechanikus kultúra kommunikációs csatornáit előírtak és ellenőrzötték, a működési stílus uniformizált, a döntési jogosultság hierarchikus. A környezethez való alkalmazkodás lassú, a hangsúly az írott szabályokon, a már bevált vezetési elveken alapszik. Szoros ellenőrzési rendszerek működnek, a vezetők döntenek, a beosztottak véleményére senki sem kíváncsi.

A modell nem tartalmaz értéktételeket, ez egy leíró elmélet. A mechanikus kultúrájú szervezetek inkább a kevés versenytársas helyzetekben (monopol pozícióban) szerepelnek jól. Ugyanakkor a franchise üzletágat kifejezetten csak ilyen elvek alapján lehet megvalósítani. Az organikus szervezetek kultúrájukat a gyorsan változó környezetben tudják rendkívül jól kihasználni. (Heidrich, 2001 pp25-27, és Németh, 2002b nyomán)

- <sup>4</sup> A paradigmaváltás nagyon nehéz, de nem lehetetlen cselekmény. A paradigma, mint egy kognitív doboz, bizonyos szempontból bezárva tart minket. A relatív „biztonságos” dobozból ki kell lépni olykor, a fejlődés lehetőségeért. Ezt különféle kreatív technikákkal lehet elősegíteni, mint például a naív kérdések módszerével (Mérő, 1997, 2001. és Kuhn, 1984 nyomán).
- <sup>5</sup> A „nincs más út” politikájának megvalósítása nem egyszerű ügy. Egyrészt egyértelműsíteni kell a munkatársakkal, hogy nincs más alternatíva, csak a változás. Másrészt bizonyos fokig választási lehetőségeket kell teremteni, hogy az ellenállásnak (Elrod II és Tippet, 2001) és a kognitív disszonanciának minél kisebb teret engedjünk. (Festinger & Carlsmith, 1959) A döntésekbe való bevonással, a felhatalmazással (empowerment), a színpalak mögé való tudatos beengedéssel a munkatársakban hihetetlen mennyiségű energiákat lehet felszabadítani (a teljesség lehetősége nélkül néhány szerző: Stack, J.: Nagy Üzleti Játék (1997); Blanchard: Empowerment (1998); Anderson: Az átalakító vezetés (1992); Hammer-Champy: A vezetés újjáalakítása (2000); Argyris: Az alkalmazottak felhatalmazása: a császár új ruhája? (1999); Hyland et al. (1998).